

RISQUER C'EST VIVRE !

Xavier GUILHOU ¹

"Il faut toujours prendre le maximum de risques avec le maximum de précautions".
Rudyard Kipling

Dresser une cartographie des risques qui soit raisonnable et efficiente est un exercice qui devient de plus en plus difficile pour un chef d'entreprise et ce quel que soit son domaine d'activité. Il faut avouer que l'inflation et le maquis des réglementations, l'arrivée des *class actions*, l'omniprésence des médias et la pression de la concurrence internationale, dans un contexte géostratégique des plus incertains, ne facilitent pas ce travail d'évaluation et de clarification. Tous les constats que nous pouvons faire sur les archaïsmes de notre société et sur les dérives anarchiques de nos environnements ne contribuent pas non plus à une responsabilisation des acteurs face aux risques qu'un entrepreneur doit assumer. Cela permet trop souvent de justifier cette nouvelle idéologie de la précaution qui se substitue de façon inexorable aux vertus de la prévention qui prévalaient jusqu'à présent. Certains signaux montrent que cette évolution a même plutôt tendance à se renforcer de façon aberrante face aux exigences d'une population angoissée qui exige plus de sécurité, qui a peur du futur et qui se plaint dans la victimisation et la pénalisation de tout et de son contraire. Dans un monde qui se transforme à très grande vitesse et qui exige plus que jamais de véritables prises de risques, ce paradoxe essentiellement hexagonal devient insupportable pour notre économie et dangereux pour l'avenir du pays.

Il est un fait que notre société regorge de cas aberrants vis-à-vis desquels nous n'avons pas de réponses honnêtes en matière de gestion de risque. Prenons le cas le plus visible actuellement, tant au niveau international qu'au niveau local, avec le virus H5N1, plus connu sous le vocable de "grippe aviaire". Pour les experts, le risque a été évalué et il n'y a pas de discussions possibles. En fait ils devraient dire qu'il a été identifié et probabilisé en termes de risque potentiel, ce qui n'est pas tout à fait la même chose sur le plan de la démarche scientifique. Une évaluation se fait à partir d'éléments tangibles, avec une traçabilité et

des projections qui s'appuient sur des déductions vérifiables et vérifiées. Une probabilisation se fait à partir de lois statistiques et de modèles mathématiques qui, s'ils ont une valeur pour les actuaires, et donc pour la tarification des assureurs, restent virtuels et aléatoires pour le commun des mortels. Quand les chercheurs associent en outre leurs résultats à des exemples du passé en usant de l'amalgame avec la grippe espagnole de 1918, dernière grande pandémie connue sous le sigle H1N1, qui fit 30 millions de morts selon l'Institut Pasteur, 100 millions pour d'autres experts..., ou la peste noire, qui décima un tiers de

la population européenne entre 1346 et 1350 avec ses 25 millions de morts..., ils ne peuvent qu'amplifier le spectre des peurs collectives sans qu'il n'y ait, pour le moment, de preuves réelles d'un risque avéré. Que dire quand l'aléa du raisonnement est lui-même instrumentalisé par des institutions qui, de concert avec des experts intéressés au phénomène, se cachent derrière des arguments et des signatures dites "scientifiques" et se mettent "en boucle" pour donner de l'audience à des agitations politiques et médiatiques, qui prennent souvent l'allure d'imposture vis-à-vis des opinions. Personne n'ose dans notre

(1) Président de XAG Conseil, Conseiller du Commerce Extérieur de la France, Auditeur de l'Institut des Hautes Etudes de la Défense Nationale, Expert et membre du comité scientifique de l'Association pour le Progrès du Management, Vice-Président de l'Observatoire des Rébellions. Auteur de "Quand la France réagira...", éditions Eyrolles, février 2007, et coauteur, avec Patrick Lagadec, de "La fin du risque zéro", éditions Eyrolles sociétés, février 2002.
Site web : www.xavierguilhou.com

monde prométhéen remettre en cause une affirmation et encore plus une incertitude scientifique, surtout quand il s'agit de questions liées à la maîtrise du vivant. Ce phénomène de persuasion collective est de l'ordre du religieux, du sacré. Il ne peut être contredit sous peine d'être quasiment "excommunié", ce qui pose la question de l'esprit critique et du degré de liberté accordé aux raisonnements dans nos sociétés marquées par trop de positivisme dans la vision des risques. N'oublions pas que la vie c'est d'abord le risque. Le premier et le plus grand que nous ayons tous pris est de naître. Comme le dit le poète René Char : "la terre qui reçoit la graine est triste. La graine qui va tout risquer est heureuse".

Notre principal piège dans l'analyse et la gestion des risques n'est-il pas aujourd'hui contenu dans ce déterminisme et cette croyance dans les vertus d'une science absolue ?

L'illustration la plus flagrante de ce cas du H5N1 a eu lieu au cours de ce mois de février 2007, avec cette alerte sur l'Angleterre qui s'est traduite par l'abattage de 160 000 dindes dans un élevage du Suffolk. Rappelons que sur trois ans, le bilan au niveau mondial est de 250 millions d'oiseaux euthanasiés pour 270 cas avérés d'infection de l'épizootie sur des humains, qui n'ont généré "que" 170 décès dont 63 en Indonésie et pour la grande majorité chez des éleveurs. Il est clair que face au risque tel qu'il est quantifié, le niveau de "frappe" pratiqué à l'échelle internationale avec ces "QG" de coordination entre l'OMS, les grandes institutions

internationales et les pays vaut largement les principes de la guerre totale et les grandes alliances politico-militaires du siècle dernier. Le tapis de bombe anglais sur Dresde et le spectre d'Hiroshima sont désormais remplacés par l'incinération de tout ce qui peut menacer la surconsommation, pour ne pas dire la "malbouffe", de nos sociétés matérialistes, via une transgression de la chaîne du vivant. La première alerte fut celle de l'ESB, avec cette intrusion insidieuse de virus animaux dans notre quotidien. Alors que dire du virus VIH, connu sous le nom de SIDA, qui a déjà provoqué la mort de 25 millions de personnes sur la planète et qui infecte un français toutes les heures ? Ces transgressions ne peuvent être admissibles face à notre vision de la vie qui est d'abord caractérisée par une peur indescriptible de la mort. Nos sociétés, en particulier en Europe, sont devenues de plus en plus mal à l'aise, voire désespérées face à ces questions en devenant au fil des siècles nihilistes et matérialistes. Cette obsession de la peur de la mort marque notre quotidien avec cette angoisse de la maladie et ce refus de vieillir qui se traduisent par une consommation affolante de neuroleptiques et d'anxiolytiques... Cet arrière plan justifie une certaine **hiérarchisation des risques qui correspondent plus aux modes de représentation de nos modèles de société et de nos croyances qu'aux réalités.**

La difficulté avec les risques c'est qu'ils ne peuvent pas être toujours contenus par une frontière idéale. La dernière tentative d'utiliser le principe de la ligne Maginot vis-à-vis des opinions publiques fut celle

du nuage de Tchernobyl. Nous en connaissons aujourd'hui les effets en termes de défiance et de contentieux vis-à-vis de nos institutions, à qui notre société civile reproche d'avoir "menti". Par ailleurs, la plupart des risques sont désormais mondiaux ou globaux selon leur nature. Enfin, la moindre révélation d'un dysfonctionnement ou d'une catastrophe fait le tour de la planète en 7 secondes via Internet. Si les terroristes peuvent encore être considérés comme l'une des dernières catégories à connaître cette réalité des frontières, il n'en est pas de même pour tous ces volatiles qui sont devenus de véritables armes de destruction massive en véhiculant le virus de façon aléatoire via des courants aériens, sans respecter les couloirs et les procédures de navigation aérienne de l'IATA². Les canards se moquent bien de nos impératifs catégoriques et ne vont pas faire un virage sur l'aile pour nous faire plaisir parce qu'ils auraient enfin repéré la frontière française... Là est la grande difficulté : **l'essentiel des risques système ou des risques émergents se moquent de nos frontières physiques et mentales.**

Pendant que j'écris ces lignes, le paradoxe se concrétise avec une grippe "normale" qui s'abat sur l'Europe. Une grippe classique qui ne surprend pas puisqu'elle est attendue comme tous les ans. Une simple routine tant pour la chaîne d'alerte sanitaire que pour les médecins. Elle s'avère simplement plus dure que d'habitude et touche physiquement plus de 3 millions de français³. Là, le risque n'est pas de l'ordre de la probabilité, il s'avère réel, il est récurrent, et est

(2) *International Air Transport Association.*

(3) Ainsi, selon le quotidien du médecin, pour l'épidémie de grippe de 1988-1989, d'une taille de 4,3 millions de cas (il s'agit de cas de syndromes grippaux, tous âges confondus, amenés à consulter leur médecin généraliste), le coût attribuable à l'épidémie en termes d'arrêts de travail avait été estimé à près de 90 millions de dollars, soit, en l'actualisant et en le convertissant, à environ 150 millions d'euros aujourd'hui. A titre de comparaison, les deux dernières alertes au H5N1 en Angleterre ont coûté 90 millions d'euros.

en outre bien répertorié et tracé. Pourtant les médias se sont polarisés sur le H5N1. Ils ont joué comme d'habitude l'agitation, l'affolement en mettant l'accent sur ces images anxiogènes, sans lesquelles il ne peut y avoir pour eux de gains d'audience et donc de création de marge nette. Il faut dire, que pour la France, l'enjeu est de taille si l'on en juge par les prévisions de l'Institut de Veille Sanitaire : "Une pandémie grippale d'origine aviaire pourrait toucher 9 à 21 millions de personnes et être responsable de 455 000 à 1,1 million d'hospitalisations et de 91 000 à 212 000 décès" ! Ceci justifie de contraindre les politiques à arrêter leurs agendas pour répondre à "l'urgence" de la situation face à une armée de cameramen. La "priorité" aurait été au contraire de se mobiliser aux côtés de l'ensemble de la chaîne médicale et sanitaire afin de traiter la grippe "normale" avec son cortège, certes, de défaillances mineures, mais aussi majeures. Les médecins enregistrent chaque année entre 1 500 et 2 000 morts dus aux effets de la grippe "normale" ⁴, mais comme ces décès sont liés à des causes premières du type complications cardiaques ou respiratoires sur des sujets déjà fragilisés, ils ne sont pas répertoriés comme étant liés à ce virus. En plus, pour reprendre les conclusions cyniques des experts sur la canicule "ils devaient ou ils ne pouvaient que mourir". Ne parlons pas de ce que nous avons connu avec l'épidémie de *Chikungunya* à la Réunion, qui "ne constituait pas en tant que telle une urgence", avec des dizaines de milliers de personnes infectées... Je n'ose imaginer la situation si un jour nous sommes confrontés à une véritable

pandémie. Comment peut-on envisager de traiter correctement une véritable pandémie quand on a ce type de réactions ou cette indifférence sur des alertes de base ? Par ailleurs, à titre de comparaison, il faut savoir que les deux dernières alertes en Angleterre autour du H5N1 ont coûté de l'ordre de 88 millions d'euros, alors qu'une grippe "normale" en France coûte en moyenne 150 millions d'euros (hors effets sur la productivité et l'absentéisme). **Toutes ces contradictions ou confusions dans les priorités ne contribuent pas à une véritable cartographie des risques, loin s'en faut !**

Mais tout le monde me rétorquera qu'il n'est pas question de "s'amuser" avec ce danger d'épidémie qui pèse sur l'humanité ! "Fermez le ban" ! Les esprits se mettent en berne devant la fatalité et l'inexorabilité de la menace et plus personne ne peut ou ne doit réfléchir. Quand on parle de menace, le gestionnaire de risque s'éclipse. Il n'a plus droit au chapitre, l'échelle de gravité n'est plus de sa compétence et tout ne peut qu'être de l'ordre du collectif et donc des plans gouvernementaux, voire mondiaux. Sur le virus H5N1, certains vont jusqu'à affirmer que l'affaire serait en plus extrêmement grave au niveau géopolitique puisque, selon toutes les "sources bien informées", les États-Unis, avec l'OMS, seraient à l'origine de cette affaire... Enfin nous voilà rassurés et la peur justifiée. Il est donc légitime de craindre le pire puisque tout le monde sait que l'Amérique est prête à tout pour conserver son pouvoir et ses prérogatives face à une prolifération démographique du monde qui ne peut que lui être fatale. Le H5N1

ne serait donc pas une fatalité mais une sorte de nouvelle arme de régulation... De l'évaluation, à la probabilisation, puis à l'instrumentalisation, nous passons à la diabolisation de la menace par l'emploi de la rumeur. Du rationnel nous passons au déraisonnable pour sombrer dans l'irrationnel et la démence. **C'est ainsi que l'on se trompe souvent de guerre et que l'on trompe aussi l'opinion par manichéisme, bien que ce soit le plus souvent par bêtise.**

Dans un autre ordre d'idée, nous pourrions souligner la quasi similitude avec la menace nucléaire au cours du dernier demi-siècle. La menace était certes bien réelle, mais bien dosée et contenue par les parties prenantes qui savaient exactement ce qu'elles faisaient en contenant l'humanité dans un "équilibre de la terreur". Par contre, tout le monde a sous-estimé les risques de mutation ou de transgression de cette schizophrénie avec l'émergence d'un terrorisme identitaire qui, en contournant les barrières idéologiques de l'ordre mondial, nous impose désormais la "terreur du déséquilibre". Nous étions obsédés par la capacité destructrice d'ogives et ce sont quelques terroristes armés de cutters qui ont transformé nos meilleurs vecteurs de prospérité (avions, trains, métros, poste, air conditionné...) en armes de destruction massive. Nous étions focalisés sur une confrontation de visions universalistes, ils nous opposent une vision sacrificielle de l'avenir du monde. Et pourquoi les virus grippaux ne procéderaient-ils pas de la même façon en mutant différemment et en contournant tous nos raisonnements et nos défenses ? Pour le moment, ce sont

(4) Selon l'OMS, 5 à 15 % de la population mondiale souffre d'infections des voies respiratoires supérieures. Les épidémies annuelles de grippe semblent entraîner 3 à 5 millions de cas graves et de 250 à 500 000 décès par an dans le monde (soit l'équivalent d'une catastrophe comme le Tsunami de décembre 2004 ou dix ans de guerre civile en Algérie...).

d'autres virus qui causent de véritables hécatombes en s'adaptant à nos défenses immunitaires ou artificielles. Nous ferions mieux de regarder de plus près ce qui se joue du côté de l'Ebola et du Paludisme ; mais comme le terrain d'application de ces menaces est loin de nos terrains de consommation, cela ne nous intéresse guère. Qu'en sera-t-il le jour où, suite aux migrations des populations en provenance d'Afrique et d'Asie, nous serons confrontés aux dérivées de ces questions ? Une véritable analyse des risques suppose une vigilance de tous les instants et une aptitude à un traitement des signaux faibles que nous avons tendance à trop bureaucratiser.

Il nous faut retrouver cette agilité de l'esprit qui permet de s'adapter à toutes les transgressions ou asymétries générées par l'adversité quelle que soit sa nature.

Pour pousser le raisonnement, j'irai même jusqu'à interpellier le lecteur sur ce grand sujet à la mode qu'est le réchauffement climatique et vis-à-vis duquel il est interdit de réfléchir différemment des "grands prêtres de l'écologie" et d'ouvrir le questionnement. Les experts du GIEC⁵ se sont réunis. La pensée est absolue, un rapport a été commandé et remis aux politiques. La messe est dite ! Et s'ils se trompaient ? Et s'ils nous trompaient ? Nous avons connu ce type de cheminement avec d'autres idéologies collectives du progrès. Celle-ci ne fait que changer de registre en s'intéressant désormais au bonheur de l'humanité. Je sais par avance que ma question est insupportable pour le lecteur car elle l'oblige à tout remettre en cause, alors que l'affirmation des experts lui permet

enfin de s'installer dans un cocon de certitudes vertueuses face à un risque planétaire qu'il ne connaîtra pas. En effet, comme le risque ne se situe qu'autour de 2100, il est très facile de l'instrumentaliser médiatiquement et politiquement. Entre les deux, il peut se passer une multitude de choses inconcevables, comme par exemple une collision de la Terre avec un astéroïde en 2035 selon les hypothèses de la NASA ou un véritable "réchauffement de nos banlieues" à quelques minutes de toutes les zones d'activité sensibles et des centres de décision de notre économie... Pour autant, tous ces sujets sont de vraies questions de fond. Qui peut se permettre de sous-estimer la menace d'une pandémie ou la réversibilité d'un écosystème ? Mais qui peut affirmer que nous avons toute la connaissance et les réponses ? La démarche scientifique impose l'humilité et non l'arrogance qui sévit de plus en plus sur les écrans plats. Pour autant, au niveau du chef d'entreprise, toutes ces agitations et effets de mode se traduisent, dans les faits, par une parafiscalité qui s'installe insidieusement et par de nouvelles contraintes qui nourrissent un marché qui n'est pas totalement innocent pour ceux qui sous-tendent les discours alarmistes. **Tout ceci est pathétique et révèle à la fois l'extravagance et la limite de notre intelligence.**

Il est évident qu'une menace virale est de l'ordre du vital pour une société. Elle n'est pas "opposable", pour abuser d'un terme qui se veut d'actualité. Mais quand je suis chef d'entreprise, où se situe ma véritable responsabilité entre une société agitée qui veut se faire peur en permanence

pour se donner une raison d'exister et mes collaborateurs qui, frappés par la grippe "normale", peuvent du fait de leur fébrilité avoir un accident mortel sur leur lieu de travail ? Comment est-ce que je pondère mes décisions et les moyens que j'accorde au traitement du risque ? Dans le premier cas je peux répondre par l'approche vertueuse de la bonne application du "plan pandémie" en ayant pour la bonne conscience, ou par contrainte selon le niveau d'exposition administrative de l'entreprise⁶, des masques et de bonnes consignes prêtes pour satisfaire aux indispensables et incontournables mesures gouvernementales. Il ne reste plus qu'à espérer que le virus respecte bien les données ou catégories du plan. Que ferait-on sinon des stocks de *Tamiflu* ? Qu'importe, la bonne conscience sera respectée ! Mais soyons honnête si H5N1 il y a, ce sera du "chacun pour soi", tout le monde le sait ! Du moins tout le monde le dit en aparté, jamais en séance plénière. Rien que pour cela, le plan est totalement piégé dans son postulat de base. Dans le second cas, celui de la grippe "normale", je suis obligé de répondre par l'approche réaliste et de jouer la vigilance humaine au plus près des collaborateurs. *A priori*, là, il serait plus utile de distribuer les masques que de les stocker dans les armoires ; mais pour cela il faut faire un stage au Japon. Quel n'a pas été le chef d'entreprise qui n'a pas, dans ses usines, ses ateliers, ses entrepôts, renvoyé chez lui tel ou tel collaborateur, quitte à payer plus cher un intérimaire, de façon à ce que l'intéressé ne se fasse pas broyer un bras du fait de la fébrilité liée à son état grippal ? Nous croulons sous les contradictions de ce

(5) Groupe d'Experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat.

(6) Il faut savoir que les TPE et PME, qui constituent 95 % du patrimoine économique de la France, ne figurent nulle part dans les plans. Il faut donc en déduire qu'elles sont considérées comme non stratégiques et consommables, seuls quelques grands groupes et réseaux vitaux étant jugés indispensables au fonctionnement du pays, ce qui paraît étonnant quand on sait ce qu'il faut de proximité et de capillarité pour subvenir aux besoins quotidiens d'une population.

type : la Suisse est pleine de bunkers antinucléaires ; pourtant, sa principale menace est aujourd'hui dans l'immigration et la désintégration de son modèle de fonctionnement... Mais ces risques ne sont pas identifiés dans les plans. Tout a été pensé avec une approche hiérarchisée par "le haut", tout se défait par des mouvements anarchiques par "le bas" et **il nous faut vraiment retrouver le sens des intuitions vitales.**

Cet exemple est sûrement trop simple et évident pour être généralisé. Pourtant, il pose bien aujourd'hui cette question de la cartographie des risques. Où se situe le réel ? Où se situe le virtuel ? Que faut-il prendre vraiment en compte ? Jusqu'où faut-il aller et où allons-nous ? Pour un chef d'entreprise, la véritable question est plus que jamais celle de l'arbitrage et de la responsabilité face à une multiplicité de prises de risques. Sa vocation de créateur de richesse l'expose en permanence face à tous les acteurs de la société. Le citoyen voit essentiellement chez lui un prédateur qui détruit de la valeur (risque sociétal), qui génère des profits toujours exorbitants et donc suspects (risque financier), qui pollue (risque écologique). L'État lui impose des réglementations draconiennes (risques industriels), des contrôles sur les règles (risques concurrentiel, fiscal, social, etc.), des contraintes (risque environnemental). Des kilomètres de décrets, souvent inapplicables, défilent sur son bureau ; et que dire des réglementations supranationales qui s'imposent de surcroît en provenance de Bruxelles mais aussi des organisations internationales ? Tout ceci nécessite une administra-

tion et des experts de plus en plus spécialisés pour répondre aux cadres juridiques et techniques complexes. Alors que dire quand l'assureur arrive en contrechamps avec cette pression du citoyen et celle du consommateur qui, additionnées à celle de l'actionnaire, contribuent indirectement à sa profitabilité en exigeant toujours plus de sécurisation et de garantie dans l'absolu ? Plus le citoyen a peur, plus le consommateur est angoissé, plus les deux sont appuyés et encadrés par de l'associatif, du caritatif, du non gouvernemental et plus la victimisation, plus le compassionnel deviennent légitimes. Plus l'État durcit alors ses réglementations obligeant le politique à se mettre en "effet larsen"⁷ permanent pour garantir de la protection tous azimuts, avec une inflation de textes pour répondre à la pression sociale (cf. l'instabilité économique) ou civile (cf. l'insécurité). Il est évident que dans ce contexte d'irresponsabilité globale, l'État se protège aussi et se met pour un rien en précaution administrative et politique. **Tous transfèrent la charge de la preuve de la défaillance sur l'entreprise, qui doit assumer soit financièrement, soit pénalement, le plus souvent les deux à la fois,** une prise en charge du mal-être qui s'exprime autour de toutes ces "parties civiles" qui s'imposent médiatiquement dès qu'il y a un sinistre.

Face à cette évolution préoccupante, comment le chef d'entreprise peut-il raisonnablement positionner son exercice de la responsabilité ? La société et l'État veulent que tout soit "prévu", que tout soit "sous contrôle", alors que l'entreprise est, par essence, une ouverture sur de

l'incertain qui nécessite un esprit de conquête et de l'audace. L'entreprise est une structure vivante que beaucoup voudraient enfermer, par excès de raisonnement, dans des fonctionnements théoriques vertueux mais statiques. En même temps, il est un fait que notre société évolue avec un niveau de sophistication technologique et scientifique qui, pour être acceptable, exige une maîtrise des risques qui ne peut être que croissante compte tenu des contraintes et des impératifs à satisfaire en termes de sécurité et de sûreté. Personne n'imagine prendre un TGV ou un avion avec un risque avéré d'incidents permanents et encore plus d'accidents majeurs par défaut de maîtrise des processus. Le seul niveau d'acceptabilité reste *a priori* celui de la défaillance humaine. Il convient, là aussi, d'y mettre des nuances. Il suffit d'étudier les jugements des récentes catastrophes aériennes ou le cas du tunnel du Mont-Blanc pour mesurer l'évolution de la jurisprudence sur ces questions. Il n'y a plus de sanctuaires et le coût sécuritaire est en train de devenir de plus en plus important dans nos sociétés. Personne ne peut imaginer sa part implicite et cachée dans le fonctionnement de la vie de chacun. Là où la plupart des pays de la planète fonctionnent avec quelques dollars par jour et par individu, il faut, dans nos sociétés, plusieurs centaines d'équivalents euros pour assurer la sécurisation de l'environnement de nos concitoyens. C'est un fait, et notre phobie des dysfonctionnements, et plus encore celle des ruptures de la quiétude de notre prospérité ambiante ne vont pas aller dans le sens inverse. Ben Laden, le H5N1 et les derniers virus informatiques ont provoqué

(7) C'est le propre des communications institutionnelles qui se mettent en boucle. Elles finissent par trop vouloir communiquer à s'autodétruire en devenant inaudibles et insupportables en termes de message au même titre que ces phénomènes acoustiques bien connus de "feed back oscillatoire assourdissant", appelés "effet larsen", quand un micro est trop prêt des hauts parleurs.

de ce côté **une surenchère et une course à la sécurité qui ne contribuent ni à baisser les factures, ni à clarifier ces échelles de risque** qui, si elles deviennent extravagantes et souvent insupportables, s'avèrent au final particulièrement profitables pour les assureurs et les spécialistes de la sécurité.

Alors les chefs d'entreprise qui sont au bout de la course et voient leurs délais allongés pour prendre leurs avions, leurs réglementations s'alourdir pour faire face aux pandémies, leurs coûts informatiques exploser pour garantir à leurs clients et leurs fournisseurs une disponibilité et une intégrité à toute épreuve, etc., que doivent-ils penser de tout cela ? Le plus souvent, la grande majorité se contente de prendre en compte ce qui est obligatoire et notamment réglementaire (social, fiscal, comptable). Ils prennent aussi de plus en plus en compte ce qui peut les mener au pénal (concurrence, corruption, information financière, accident du travail). Par contre, beaucoup font des impasses sur l'environnement, quand ils ne sont pas contraints par la législation, pensant qu'un déjeuner avec l' élu local ou une communication sur leur vision du développement durable suffiront. **La plupart, en particulier dans les PME-PMI, ne prennent pas en compte les "risques mous"** que sont le risque de notoriété (image), le risque informationnel (espionnage, manipulation) et encore moins le risque lié à la propriété intellectuelle et artistique⁸ (marque) qui deviennent les nouvelles frontières à défendre.

En fait, nous sortons progressivement d'une culture industrielle où la vision du risque était essentielle-

ment liée au patrimoine, aux machines, aux brevets, au savoir-faire. Nous entrons dans une culture de l'informationnel avec une valeur ajoutée qui s'est déplacée vers la maîtrise de processus complexes, des systèmes globaux et multimédias (cf. les systèmes d'information), avec des opérations en flux tendus (cf. la sensibilité des *supply chain* et des transports), des logiques d'échanges basées sur des partenariats en permanente évolution, le tout à l'échelle de la planète et à la vitesse des NTIC. Or, toute la réglementation est pensée sur des risques *hard* (pensée technologique type Seveso), avec des surdimensionnements parfois justifiés compte tenu des risques inhérents aux installations vieillissantes. Ce ne sont pas les cas d'AZF ou de la sensibilité des opérations de démantèlement des installations nucléaires en Europe qui pourront contredire la tendance. Mais la société tire nos économies vers la prise en compte de risques nouveaux qui sont plus dans le *soft* (OGM, réchauffement climatique, risques informatiques et biologiques, radiations des GSM, etc.). Or, vis-à-vis de ces questions, nous n'avons pas forcément, ou une connaissance scientifique sûre, du moins fait-elle débat, ou une anticipation suffisante ou responsable (cf. le dossier de l'amiante). **Les chefs d'entreprise vivent ce paradoxe tous les jours avec une inflation réglementaire, des pressions médiatiques ou politiques qui se traduisent par des surcoûts insupportables qu'il faut néanmoins assumer et encaisser.**

Que dire pour ceux qui sont exposés au "grand large", avec les deux risques majeurs que sont l'exportation et encore plus la

garantie des investissements. Le risque international est, à lui seul, le plus aléatoire que je connaisse. Il démultiplie toutes les gammes de risques évoquées précédemment par la complexité engendrée par les facteurs culturels, religieux, politiques, qui sont malheureusement systématiquement sous-estimés dans les analyses risque-pays. Celles-ci restent encore trop confinées dans des approches macroéconomiques et monétaristes avec des indicateurs trop financiers et mathématiques, comme si la réalité d'un pays pouvait être résumée dans un tableau Excel. Les entrepreneurs savent bien que le risque au niveau international s'apprécie en allant d'abord sur le terrain, en se confrontant aux jeux d'acteurs, le tout dans un environnement qui est de plus en plus turbulent tout en étant plein d'opportunités. Prenons simplement le cas de Dubaï : c'est sûrement le dossier le plus extravagant en matière de risque géopolitique que nous puissions connaître actuellement. Autour de cette ville en pleine expansion économique et financière, il n'y a en effet que des pays à haut risque pour tous les experts en géopolitique. Nous avons l'Iran, qui constitue une puissance centrale émergente avec une hypothèque de confrontation avec les États-Unis sur le dossier du nucléaire ; son voisin l'Irak est en pleine guerre civile ; quant à l'Arabie Saoudite, premier réservoir de pétrole du monde, son régime est l'une des cibles privilégiées d'*Al Quida*, tout comme celui du Pakistan qui se situe de l'autre côté du détroit d'Ormuz... Si nous suivons à la lettre les consignes des spécialistes en risque-pays, tout converge pour ne surtout pas investir dans cet émirat ! Pourtant tous les investis-

(8) Les entreprises sont plus protégées sur leur brevet du fait de leur culture industrielle que sur leurs marques. Or, aujourd'hui, la plupart des principaux risques sont sur l'image, les marques, la notoriété et les principales attaques de la concurrence, notamment asiatiques, passent par ces voies.

seurs du monde font l'inverse. Les mêmes analyses avaient été faites il y a vingt ans pour Singapour, qui était encerclé par tous les protagonistes du conflit vietnamien. Tout le monde connaît la suite. C'est toute la différence entre l'analyse d'un expert, qui a raison sur le principe, et l'intuition du chef d'entreprise, qui ne peut pas être absent de cette plateforme stratégique, malgré l'ambiance de "poker menteur" qui pèse sur l'ensemble de cette région. **Le paradoxe de l'arbitrage est d'être toujours écartelé entre le "pessimisme de l'intelligence" de l'expert et "l'optimisme de l'action" du chef d'entreprise, à qui revient quand même le dernier mot.**

Telle est la vie de l'entrepreneur face aux risques : soit il écoute les cassandres et il ne fait plus rien, son chiffre d'affaires ne suffisant pas en effet à payer toutes les couvertures d'assurance indispensables pour se garantir contre tous les aléas ; soit il écoute ses intuitions et "joue au poker" avec ses affaires, ses hommes, son capital ou celui de ses actionnaires. En fait, le véritable entrepreneur sait que Cassandre avait prévenu les troyens de leur perte en faisant entrer le cheval de bois dans la ville. Pour ceux qui en douteraient, j'affirme qu'Homère reste dans ce domaine la meilleure référence qui soit pour s'éduquer en matière de gestion des risques. Il nous enseigne, tant dans l'*Illiade* que dans l'*Odyssée*, que lorsque le risque est bien évalué, il mérite alors d'être prévenu et géré avec la vigilance et la pondération nécessaires. Il nous indique aussi qu'il faut en permanence faire évoluer son organisation et ses hommes pour assumer sans cesse

des risques émergents. Toute la question est bien celle du niveau d'*empowerment* qu'un dirigeant est capable de générer et d'incarner pour faire en sorte que l'ensemble de l'organisation partage le même sens de la responsabilité. On pourrait encore aller plus loin en se posant la question du niveau de coresponsabilité qu'il faudrait désormais réinjecter dans la société par des partenariats plus élaborés avec les ONG, la société civile, les médias, les politiques pour ne plus subir cette victimisation et cette angoisse permanente qui tirent sans cesse l'ensemble vers le bas. De même sur le plan international, de nouveaux modes de *management* sont à imaginer face aux risques majeurs inhérents aux migrations de population, à l'urbanisation, aux désastres naturels croissants, etc. Les entreprises ne peuvent plus rester passives. Les exemples de *Lafarge* en Indonésie, lors du tsunami de décembre 2004, ou de *Carrefour* en Argentine lors de l'implosion du pays, montrent que **les entreprises ont désormais une responsabilité sociale qui dépasse nos "prés carrés"**.

Nous pourrions, en conclusion, évoquer les nouveaux champs de préoccupations vis-à-vis desquels nous sommes ignorants et impuissants en termes de cartographie. L'arrivée des nouvelles générations d'Internet, celle des nanotechnologies, les mutations considérables qui sont attendues autour de l'émergence de nouvelles énergies renouvelables avec la fin imminente du pétrole, les implosions de systèmes de gouvernance que nous vivons dans beaucoup de pays sur le plan géopolitique génèrent plus de questions que de réponses. Beaucoup

argueront que, fort justement, ce ne sont que des questions prospectives, et qu'elles ne concernent pas au quotidien les chefs d'entreprise. Il faut savoir que l'horizon dont nous parlons est bien celui de 2010-2015 et pas celui de 2100 qui inquiète tant les salons parisiens. Y sommes-nous préparés ? Non, bien entendu, même si des experts en parlent régulièrement et font leur travail d'alerte. Il est vrai que, pour le chef d'entreprise, la véritable question est celle de sa survie et non celle de la planète. Son quotidien est celui de l'arbitrage entre ce qu'il peut assumer à court terme et ce qu'il doit anticiper à moyen terme pour générer ce profit sans lequel l'aventure ne peut pas continuer à long terme. Alors comment faire entre l'épée de Damoclès de l'Iran, du H5N1, des OGM, et la simple défaillance au quotidien d'un opérateur face à sa machine qui peut lui coûter la vie, du transporteur qui n'a pas ses documents de louage en règle, de la délégation de pouvoir qui n'a pas été signée à temps ? Tout est globalement important mais tout est suspendu en permanence à de simples points de détails qui peuvent mener aussi bien au succès que chez le juge. En matière de risque, en fait, tout est permis sauf l'inconséquence, l'impréparation et l'imposture. Alors pour vivre face à tant d'aléas, d'ignorances mais aussi d'opportunités, il nous faut prendre comme devise cette pensée de René Char : "Impose ta chance, serre ton bonheur et va vers ton risque. A te regarder, ils s'habitueront". Finalement, la seule question, qui est au centre de toutes ces questions de fond, est bien celle de la responsabilité et non celle du hasard ou de la nécessité.

